Représentations de la performance sociale interne

par **Danielle PICARD**
Université Paris 9 Dauphine - CREPA

Résumé :

Ce travail met en évidence combien un concept aussi abstrait que celui de «performance sociale interne de l'entreprise», peut être diversement illustré. Il consiste tout d'abord, à rappeler différentes approches que peut offrir la théorie des organisations de la notion, comprise comme la recherche de liens entre la performance (humaine et/ ou de l'entreprise), et une certaine satisfaction des ressources humaines contributives. Une analyse de 20 discours de consultants d'entreprises spécialisés en G.R.H., est ensuite proposée. Elle porte sur l'utilisation de l'appellation de «performance sociale», sur les visions de la performance recherchée, sur l'importance accordée en pratique, à la définition sus-mentionnée de la performance sociale interne, et sur la place accordée aux salariés lors d'une intervention de G.R.H. Cette étude souligne la faible diffusion chez des praticiens, des courants de la pensée managériale, les plus représentatifs de la définition classique de la performance sociale interne. Elle montre quelle représentation de la performance sociale interne est admise, par les consultants qui s'attachent à construire «sur le terrain», des liens entre la performance de l'entreprise poursuivie, et une certaine satisfaction des diverses parties prenantes.

Il est couramment reconnu que la performance sociale de l'entreprise est un concept particulièrement flou. On trouve néanmoins, dans la littérature managériale, diverses pistes de définition. Deux orientations peuvent être observées :

- La performance sociale externe -dite aussi performance sociétale, afin de souligner la capacité de l'entreprise à se comporter en citoyenne- désigne les efforts des dirigeants de l'entreprise, pour apporter une certaine satisfaction à des interlocuteurs externes (consommateurs, fournisseurs, citoyens des pays d'implantation, pouvoirs publics et leaders d'opinion)

- La performance sociale interne fait référence à la prise en compte, par les dirigeants, des intérêts des personnels. Les écrits spécialisés en gestion des ressources humaines (GRH) indiquent fréquemment[1], que le pôle interne de la performance sociale comporterait deux notions étroitement liées entre elles : d'une part le concours apporté par les membres de l'entreprise, traditionnellement aux résultats économiques, et aussi plus récemment, à la flexibilité organisationnelle. Cela recouvre essentiellement la performance humaine; d'autre part, la satisfaction des personnes : cela pourrait supposer que l'individu trouve dans son milieu de travail, la possibilité de satisfaire des besoins, ou bien des stimulants pour la réalisation d'un projet (des attentes), ou encore des raisons de se contenter d'un compromis.

1. Voir par exemple, P. CANDAU, (1988), ou B. MARTORY, (1990)

Cette définition de la performance sociale interne peut, cependant, trouver plusieurs interprétations à travers divers courants de la pensée managériale; par exemple : la compréhension strictement économique de F. W. TAYLOR, le courant des «relations humaines», l'école «socio - technique», l'approche «politique», la vision «culturaliste» de la performance. Si l'on demandait à des praticiens de la GRH comment ils perçoivent le lien performance-satisfaction des ressources humaines contributives, on pourrait s'attendre a priori, à recevoir à des illustrations bien différentes de la performance sociale interne.

Notre travail consistera à mettre en évidence la diversité des angles de vue de la performance sociale interne que présentent des courants majeurs de la théorie des organisations. Il montrera ensuite, quelle importance des consultants d'entreprises, spécialisés en GRH, peuvent attacher à la question de la recherche de lien entre performance et satisfaction des salariés, et quelle influence pourrait être reconnue par ces personnes, aux approches théoriques illustratrices du concept étudié.

1. Représentations de la performance sociale interne à travers les théories de management

Diverses approches fondatrices de la pensée en management, se sont préoccupées de montrer l'utilité d'un lien entre la performance attendue par les dirigeants, et une certaine satisfaction des composantes sociales. Elles s'opposent aux approches théoriques qui estiment que la performance sociale est à proscrire, quand l'objectif essentiel est de servir les intérêts des propriétaires-actionnaires. Elles entendent pour leur part, que les dirigeants trouveraient avantage à faire preuve d'une attention particulière à l'égard d'autres parties prenantes. Nous rappelons, à ce point 1, les illustrations apportées à la performance sociale interne de l'entreprise, par la théorie des organisations.

1.1 L'approche économique de la performance sociale interne taylorienne

F. W. TAYLOR a pensé que l'«organisation scientifique du travail» (OST) pouvait parvenir à établir l'harmonie au sein des entreprises, grâce à la satisfaction conjointe des intérêts économiques bien compris, de l'employeur et des ouvriers. La performance qui l'a préoccupé en priorité, est la performance humaine, et en particulier la productivité individuelle du travail. L'ouvrier est supposé faire de nombreuses concessions en vue du seul gain économique. Il ne doit pas travailler au gré de son inspiration, mais au contraire en se conformant strictement aux règles comportementales très précises, pré - définies en dehors de lui, par des spécialistes des méthodes de travail. Il accepterait de faire l'apprentissage, puis de se plier aux normes de compétences requises. Il est prétendu être stimulé par la perspective de recevoir un très haut salaire, s'il parvient à réaliser la quantité de travail prévue.

Les propos de F. W. TAYLOR sont fortement imprégnés de morale. Ils condamnent sévèrement les employeurs qui se sont inspirés des «principes de management scientifique» (1911), pour obtenir le maximum des ouvriers, sans les payer en conséquence, et sans assurer leur développement professionnel. Ils expriment aussi le respect qu'aurait eu ce consultant, expert en organisation, à l'égard des travailleurs manuels. Le système taylorien s'est cependant souvent résumé dans les faits, en la recherche de l'implication optimale de l'ouvrier dans la réalisation de la tâche, pour une poursuite du meilleur rendement possible, au moyen d'un commandement autoritaire.

1.2 L'approche de la performance sociale interne, illustrée par des représentants du courant «relations humaines»

Le courant de pensée dit «relations humaines», apparaît à travers plusieurs analyses de ses représentants, comme une réaction contre le taylorisme. L'idée que la satisfaction de besoins non - économiques des salariés puisse améliorer la valeur ajoutée de l'entreprise, est développée à travers différentes analyses. Les enquêtes à l'atelier de Hawthorne de la Western Electric ont montré (F. J. ROETHLISBERGER, ET W. J. DICKSON, 1939), entre autres, qu'une personne pouvait tirer satisfaction de son travail et s'y impliquer, si des liens de solidarité existaient entre les personnes, si des relations de confiance étaient développées entre les dirigeants et les employés, et si le groupe pouvait se mobiliser sur ses objectifs. A. M. MASLOW (1954) a souligné qu'un individu serait incité à s'engager dans son travail, s'il percevait que les besoins divers (physiologique, sécurité, appartenance, estime, épanouissement, ...) qu'il ressentiraient, pourraient être satisfaits dans son organisation d'appartenance. Un style de commandement attentif aux personnes, devrait encourager un bon moral, lui-même supposé favorable à l'augmentation de la productivité, et à la baisse de l'absentéisme et des départs.

Les travaux de D. MAC GREGOR et de F. HERZBERG ont mis en valeur les avantages productifs dont pourrait bénéficier l'entreprise, si ses dirigeants prenaient en compte les potentialités des ressources humaines, plutôt que de les cantonner dans des tâches d'exécution. Ces deux auteurs ont supposé explicitement, que le salarié pourrait tirer satisfaction de la prise de responsabilités, et du développement de capacités professionnelles. D. MAC GREGOR (1960) a insisté sur le fait que les croyances inspirées de la théorie classique de l'organisation du travail, valoriseraient particulièrement l'autorité comme moyen de contrôle social, alors que l'homme serait capable de se diriger lui - même, en poursuivant des objectifs acceptés. Il a fait l'hypothèse que l'homme puisse aimer son travail, si on lui permettait une participation aux décisions qui le concerne, ainsi que la possibilité de prendre des initiatives. Après une recherche de clarification de la notion de satisfaction au travail[2], F. HERZBERG (1966) a abouti au constat qu'il faudrait revoir complètement la répartition des tâches inspirées de la logique taylorienne. Il a proposé «l'enrichissement du travail». Cela consisterait à donner des tâches plus complexes, plus de responsabilité et de liberté à l'employé, ainsi qu'un droit de regard prioritaire sur les résultats des contrôles.

La satisfaction de besoins affectifs et de développement intellectuel, serait la condition d'un engagement dans le travail, et dans les objectifs organisationnels. L'état d'esprit général de ces analyses, traduit une morale personnaliste et utilitariste. Ce type d'argumentaire sur les avantages économiques et sur la régulation harmonieuse des relations intra - organisationnelles, permis en raison du respect exprimé aux personnes, et grâce au développement des ressources humaines, s'observe dans de nombreuses analyses de GRH Du fait de la difficulté à faire la preuve de retours d'un investissement en ressources humaines, on en vient fréquemment à invoquer les bienfaits de la philanthropie.

1.3 L'approche socio-technique de la performance sociale interne

L'approche de théorie des organisations dite «socio-technique» repose sur la considération que l'organisation du travail ne dépend pas seulement de la technologie, ni seulement des comportements humains, mais au moins des deux à la fois. Elle voit l'entreprise comme un système ouvert, en interaction continuelle avec son environnement. Elle s'inspire de «la théorie générale des systèmes» définie par L. von BERTALANFFY en 1937 (1956). Un système étant une collection d'entités en interactions, la vision socio-technique s'attache à

2. La «théorie des 2 facteurs» développée par cet auteur, maintient que l'insatisfaction est liée à des «facteurs extrinsèques ou d'hygiène» (conditions de travail, relation avec les autres, rémunération, etc.), et que la satisfaction tient à des «facteurs intrinsèques ou de motivation» (accomplissement, considération, travail lui-même, responsabilité, promotion). Les causes d'insatisfaction pourraient être éliminées, mais les facteurs de satisfaction seraient difficiles à établir.

explorer les rapports qui existent entre la technologie et un groupe social. Si «le tout est plus que la somme des parties», on aurait à gagner en productivité et en qualité de la vie au travail, à tenir compte de ces relations. Cette approche a son origine dans les travaux des fondateurs du Tavistock Institute of Human Relations, crée en 1946 à Londres, pour l'étude des problèmes du travail (F.E. EMERY, E. L. TRIST, A.K. RICE,...)

L'analyse socio-technique, est une défense de la légitimité productiviste de la notion de qualité de la vie au travail. Elle se positionne comme une remise en cause radicale des représentations mécanicistes de l'organisation du travail, inspirées de L'OST Elle montre les contradictions de la quête de productivité de l'organisation taylorienne. En séparant strictement les activités de conception du travail de celles d'exécution, l'OST ne tirerait pas partie de la multiplicité des capacités en réserve chez un être humain. Ces approches ont été assez en vogue avec le courant «conditions de vie au travail» des années 1960 et 1970. Le problème de la réussite de l'introduction de nouvelles technologies, qui se pose en France surtout depuis la décennie 1980, a conduit certaines analyses (par exemple A. RIBOUD, 1987), à souligner la pertinence de l'approche socio-technique. Si la question des conditions meilleures de vie au travail est toujours apparente, on insiste surtout aujourd'hui sur la formation et l'information des salariés, le plus en amont possible d'un projet de changement technique. Cette approche illustre, à travers sa conception de l'intervention intra-organisationnelle, une recherche d'intersubjectivité entre les protagonistes, sur ce que devrait être l'organisation. Ses concepteurs soulignent fréquemment que le diagnostic et la recherche de solutions aux problèmes rencontrés, doivent se faire avec toutes les personnes qui seront touchées par les solutions décidées. Les négociations qui en découleront permettraient d'intégrer des solutions locales à un projet global, en tenant compte des contraintes et des logiques propres à chaque situation de travail.

1.4 L'approche politique de la performance sociale

La notion de «politique» (du grec, polis : la cité , et politeia : de l'Etat) fait référence à l'exercice du pouvoir au sein d'une société organisée. Elle sous-entend que des choix doivent être pris pour orienter la vie de la collectivité. Ces orientations sont étroitement dépendantes des jeux d'influence qu'exercent entre elles des parties prenantes, dont les objectifs peuvent être contradictoires. Les travaux illustrateurs de l'approche politique de la performance, ont en commun le fait de postuler que les organisations n'ont pas des buts prédéterminés auxquels les agents (internes et externes) seraient prêts à se soumettre. Bien au contraire, chaque composante chercherait dans la mesure de son pouvoir effectif d'influence, à satisfaire ses propres préoccupations. Le rôle des dirigeants serait de canaliser les multiples demandes internes (M. CROZIER et E. FRIEDBERG, 1977), ou encore de coordonner les attentes des composantes organisationnelles de façon à les stabiliser, à les structurer entre elles, et à les orienter vers l'atteinte des objectifs communs (H. A. SIMON, 1947). Il viserait à assurer la légitimité de l'organisation, en répondant le mieux possible aux attentes des parties prenantes (L.L.CUMMINGS, 1977; R.F. ZAMMUTO, 1982). Plusieurs analyses insistent sur la nécessité de prendre en compte les arbitrages auxquels procéderaient les différentes parties prenantes, pour concéder leur contribution à l'action collective. Les acteurs mettraient en rapport leur propre contribution avec les ressources mises à disposition (H.A. SIMON, 1947), ou rechercheraient les «bénéfices marginaux» que pourrait leur apporter leur participation (R.M. CYERT et J.M. MARCH, 1963). Parmi les moyens dont disposeraient les dirigeants, pour obtenir la coopération, l'influence sur les valeurs des acteurs est souvent évoquée ici, comme un source essentielle de régulation des rapports humains. Les analyses (systémiques) de M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977) soulignant l'intérêt de la prise en compte des stratégies de pouvoir des acteurs, inspirent de nombreuses réflexions sur la conduite «dirigée» de changement organisationnel interne. Elles supposent un apprentissage collectif par les acteurs modèles relationnels renouvelés,

de nouveaux modes de raisonnements, de nouvelles capacités collectives. Cette apprentissage est une suite d' ajustements sociaux, qui permettrait au «système» de se modifier, avec ses résistances et ses avancées.

Cette optique de la performance sociale concerne l'ensemble des parties prenantes internes et externes, et pas uniquement les salariés. Les parties prenantes valorisées sont, essentiellement les groupes dont la contribution est déterminante dans certaines études, ou le plus grand nombre possible de composantes organisationnelles dans d' autres. Cette forme de performance de l' entreprise, serait une condition essentielle pour le soutien des acteurs, nécessaire à la réalisation des projets communs. Elle déterminerait la légitimité des activités.

Les manuels de stratégie soulignent souvent depuis une trentaine d' années, le fait que l' entreprise puisse être le lieu de rencontres d' aspirations divergentes, nécessitant de la part des dirigeants, la recherche de compromis. L' entreprise subirait des pressions (des pouvoirs publics, des médias et de l' opinion publique, des syndicats de travailleurs, des associations de consommateurs, des sociétés de protection de la nature, ...) qui l' inciteraient à assumer un certaine responsabilité morale à l' égard des tiers, lors de la réalisation de ses projets.

1.5 L'approche de la performance sociale interne, véhiculée par la philosophie managériale «culturaliste»

Le sens anthropologique est clairement entendu, quand on fait référence à la culture d' entreprise. Il suppose l' observation de l' ensemble des valeurs, des rites, des croyances, des façons de vivre et de se comporter des membres d' un corps social. L' approche culturelle repose donc sur la mise en évidence des logiques propres à une institution, et notamment sur les hypothèses sous-jacentes aux pratiques de gestion. La prise en compte de la culture institutionnelle apparaît dans diverses approches théoriques sur l' organisation[3]. Des best-sellers de littérature managériale[4], ont vulgarisé lors de la décennie 1980, l' idée que la culture d' entreprise puisse être un support essentiel de la performance de l' entreprise. Cette dernière approche, fait figure de philosophie managériale «culturaliste».

L' approche «culturaliste» de la performance sociale interne suppose donc que le système de valeurs managérial puisse être un facteur clé de compétitivité. Elle incite à observer la relation développée par un individu, à l' égard de l' entreprise dont il est membre. L' objet de l' analyse est l' «organizational commitment», ou l' engagement de la personne dans les systèmes de valeurs organisationnelles. L' adéquation du jugement personnel sur ce qui est vrai ou juste, avec les modes de réflexions des collègues, pourrait satisfaire un besoin d' appartenance. La compatibilité des logiques de pensée avec les convictions que traduisent les propos et les actes des dirigeants, créerait chez les personnes une satisfaction assimilable à une valorisation narcissique. La congruence entre les valeurs managériales et celles des membres de l' entreprise, permettrait de contrôler les comportements, notamment dans des environnements très changeants. Face à des situations nouvelles qui nécessitent une forte capacité de réactivité, les individus guideraient alors leurs comportements, en fonction des représentations dominantes de ce qu' il conviendrait de faire. Les expériences de «projet d'entreprise» sont couramment considérées comme l'illustration par excellence, du mouvement culturaliste. Les réflexions d' ordre moral qu'elles ont développées, ont principalement concerné les relations avec le client, dans l'intention de le satisfaire et de le fidéliser. Elles se sont intéressées à la GRH, à un titre, au mieux, secondaire, et essentiellement sous l'angle d'une reconnaissance dans l'entreprise, des droits du citoyen des sociétés développées.

---

3. Par exemple, F.J. ROETHLISBERGER, ET W. J. DICKSON, (1939); H.A. SIMON, (1947); M. CROZIER et E. FRIEDBERG, (1977), O. ORSTMAN, (1978).

4. T.J. PETERS et R.H. WATERMAN, (1982); W. G. OUCHI, (1982), S. M. DAVIS (1984)

2. Représentations de la performance sociale interne, observables chez des consultants en GRH

Une enquête réalisée assez récemment auprès de 20 consultants en G.R.H. (voir annexe), permet de mettre en évidence les approches valorisées de la performance, l'importance accordée à la recherche d'un lien entre la performance et une certaine satisfaction des salariés, la nature du lien en question, le positionnement éthique adopté, le type de prise en considération du salarié lors d'une intervention de GRH

2.1 Approches de la performance

La question «qu'évoque pour vous la performance sociale de l'entreprise ?», posée en début d'entretien, suscite la perplexité. L'adjectif «social» a toujours été compris, dans un premier temps, dans un sens très voisin de «ce qui est destiné au bien de tous». Les activités sociales et culturelles ou le «rôle humanitaire de l'entreprise», sont très souvent venus à l'esprit de nos interlocuteurs. Face à la proposition d'une conception du mot social, qui ferait référence à une problématique relationnelle de l'individuel et du collectif dans une collectivité de travail, les réactions indiquent clairement que ce sens n'est pas ignoré, mais n'est pas couramment utilisé. Les consultants disent éviter (face aux clients en particulier), l'usage d'une telle expression considérée comme trop «intellectualisante», trop floue, ou trop abstraite. Le syntagme «performance sociale» expliqué comme la prise en compte de liens entre la performance humaine et/ou la performance de l'entreprise d'une part, et une certaine satisfaction des ressources humaines contributives, ne serait pas utilisé pour les mêmes raisons. Cette question sur le sens de l'expression «performance sociale de l'entreprise» est apparue au début de l'entretien. Outre la recherche de réactions face à l'usage de ce groupe de mots, l'intention était d'amener notre interlocuteur à choisir la description d'interventions récentes qui mettent en évidence une recherche d'un lien entre performance humaine et/ou performance de l'entreprise, et une certaine satisfaction des salariés. Nous verrons au point suivant, que les perceptions de l'importance d'une telle relation ont été diverses. S'exprimer sur une intervention en vue d'une recherche de performance, a conduit invariablement à souligner, que le premier rôle du conseiller d'entreprises serait de servir la performance de l'entreprise. La finalité première des interventions décrites, est un angle de vue d'une performance humaine supposée contributive à la performance de l'entreprise, ou un aspect particulier de la performance de l'entreprise.

Trois consultants (cabinets 11, 12 et 13), qui lors des derniers mois, avaient surtout collaboré à des opérations de restructurations, se sont centrés sur la performance humaine quantitative de l'unité de travail, et sur les profils de compétences de ses membres. Leur rôle serait d'amener les effectifs d'une unité de travail, ainsi que les profils de compétences de divers tenants de postes, à des niveaux proches de ceux «observés» chez les concurrents les plus performants, de l'entreprise-cliente. Les informations recueillies par la société de conseil, à partir d'enquêtes et d'interventions dans des entreprises de divers pays, constitueraient les référentiels (préétablis) de la performance humaine à promouvoir. La conception de la performance humaine est ici, soumise à une recherche de l'amélioration de la performance économique de l'entreprise (rentabilité), mais aussi à une quête de flexibilité organisationnelle, à travers un renforcement du potentiel de réactivité des compétences des hommes.

Trois consultants (cabinet 1, 2, et 14) qui ont fréquemment au cours de leurs interventions, à concevoir des systèmes d'appréciation des performances des personnes, ont considéré que la performance humaine était une comparaison de l'action d'un homme ou d'un groupe d'hommes, à des normes prédéfinies, ou bien à la réponse apportée par d'autres personnes à un problème de même nature que celui à traiter. Ces conseillers d'entreprises ont

considéré que leur bonne connaissance des métiers regardés, et l'identification des «bonnes pratiques professionnelles» identifiées chez les concurrents du client les plus compétitifs, leur permettraient de proposer des représentations prédéfinies de la performance humaine. Celle-ci est toujours présentée comme un déterminant d'un aspect de la performance de l'entreprise. Le consultant spécialisé dans la «dynamisation» de personnels commerciaux ou de cadres dirigeants (cabinet 1), a surtout insisté sur le résultat de l'effort de l'individu quant à la profitabilité et à la rentabilité de l'entreprise. Les deux autres (cabinet 2 et 14) ont aussi souligné ce souci de performance économique, mais ont fait valoir qu'un système d'appréciation des performances des hommes pourrait favoriser une meilleure flexibilité organisationnelle, en inculquant certaines croyances et en valorisant des comportements précis.

Sept consultants (cabinets 3, 4, 5, 6, 7, 8, et 9) ont insisté sur le renouvellement de l'efficience de l'entreprise que pourraient représenter l'apprentissage ou l'application de «bonnes méthodes professionnelles» de la GRH. Les exemples d'intervention choisis ont indiqué que la performance humaine reviendrait ici, à ce qu'un individu ou une équipe «fasse les choses bien», en s'y prenant mieux ou autrement, à l'aide des savoir-faire enseignés par l'organisme de conseil (cabinets 3, 4, 5, 6 et 7). Ou encore la performance humaine serait favorisée par la sélection efficiente d'individus capables de tenir convenablement leur poste (cabinets 8 et 9).

Sept consultants (cabinets 10, 15, 16, 17, 18, 19 et 20) ont centré leurs exemples sur la nécessité de flexibilité organisationnelle. La performance humaine est présentée comme la capacité des hommes à s'insérer dans une logique d'adaptation permanente aux évolutions de l'environnement (complexité technologique croissante, évolutions des stratégies commerciales, etc).

2.2 Importance accordée à la recherche d'un lien performance-satisfaction

L'évocation d'une prise en considération d'un lien performance-satisfaction des salariés, lors de la présentation du sens possible à donner au syntagme «performance sociale (interne)» a entraîné des réactions diverses, quant à l'importance à accorder aux attentes des salariés.

Les trois consultants (cabinets 11, 12 et 13) qui ont choisi de parler d'interventions de restructuration d'unités de travail, ont exprimé l'idée qu'il y aurait peu d'utilité à rechercher la compréhension des attentes des salariés, dans de tels cadres d'action. Les opérations de restructurations qu'ils auraient mené, n'autoriseraient guère selon eux, à se focaliser sur les préoccupations des salariés en place, ceci afin d'avoir la force nécessaire à la mise en oeuvre de mesures de réduction des effectifs, et de renouvellement des compétences humaines.

Onze consultants ont souligné que la recherche d'une satisfaction des salariés, pourrait être accessoire, pour les clients qui leur formuleraient des demandes de conseil.

Trois consultants, qui ont décrit la mise en place de systèmes d'appréciation des performances humaines (cabinets 1, 2 et 14), ont adhéré explicitement à cette représentation de l'importance de la satisfaction des salariés. La récompense financière (cabinet 1), le développement du besoin de réussite (cabinet 1), l'identification narcissique à des critères de performance valorisants (cabinets 1, 2 et 14) seraient des « contreparties » à assurer aux salariés, afin qu'ils démontrent surtout l'implication au travail recherchée, ainsi que l'acceptation des finalités de l'unité de travail.

Huit autres (cabinets 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10) ont déploré une tendance qu'auraient des dirigeants d'entreprise à négliger la satisfaction des attentes des salariés. Ils ont adopté une argumentation d'ordre moral, pour signifier que lors de leurs interventions en vue d'un quête particulière de performance humaine, il conviendrait de prendre en compte les intérêts des

personnels. Ils se disent voués à une argumentation utilitariste, pour justifier le bien - fondé gestionnaire d'un certain sens moral, sans être (malheureusement) capables d'apporter des preuves tangibles de l'utilité d'un lien performance - satisfaction. 6 de ces consultants sont spécialisés dans la mise en place de procédures spécifiques de GRH : formation de cadres à des techniques de GRH (cabinet 3), évaluation des emplois et appréciation des performances (cabinet 4), mise en place de techniques de gestion de l'emploi et des compétences (cabinets 5 et 6), méthodes de sélection des cadres (cabinets 8 et 9). Un spécialiste de l'organisation du travail (cabinet 7) et un responsable de cabinet d'orientation professionnelle (cabinet 10) ont aussi adopté une telle position.

Six consultants (cabinets 15, 16, 17, 18, 19 et 20) ont souligné l'importance de la reconnaissance d'un lien performance-satisfaction, jugé indispensable. Les exemples choisis par ces conseillers d'entreprises, sont des conduites de changement, de longue haleine. Ils ont mis en évidence, l'importance qu'il y aurait à favoriser une appropriation du projet de changement, chez chaque acteur. Ils ont montré la conduite de projets, comme la construction d'une succession de compromis mutuellement acceptables, entre les diverses parties prenantes. La satisfaction des salariés reviendrait en principe, à permettre aux personnes d'obtenir la meilleure prise en compte de leurs préoccupations sur des sujets divers. Mais les exemples pris insistent surtout sur :

- le sens trouvé par les acteurs à une action collective, dans la mesure où les consultants et la hiérarchie locale, auraient recherché dès la phase de diagnostic, à intégrer les représentations des personnes, sur les problèmes à traiter au niveau de l'unité de travail (cabinets 17, 18 et 19)
- la possibilité de s'engager personnellement dans un cursus de formation qualifiante (cabinet 15), de requalification professionnelle (cabinet 16), de revalorisation des métiers dans des contextes de changement rapide (cabinet 20).

2.3 La nature du lien performance-satisfaction des salariés

Après que les consultants aient présenté des exemples d'intervention, nous nous sommes attachés à identifier avec eux, la nature des liens éventuellement recherchés, entre la performance poursuivie et une possible satisfaction des salariés. Nous soulignions certains liens mis en évidence par les discours, et nous demandions de préciser leur signification. Nous cherchions aussi, à observer l'importance accordée aux différentes écoles de pensée managériales, que l'on peut considérer comme des illustrations de la performance sociale interne. Quatorze consultants ont montré la recherche d'une certaine congruence («fit») entre l'organisation et l'individu :

- Les trois consultants (cabinets 10, 11 et 12) qui ont décrit des opérations de restructuration, ont indiqué qu'une fois les plans sociaux lancés, leur rôle pourrait être aussi de former l'encadrement à exercer un leadership calqué sur de nouvelles valeurs managériales. Ce serait par la persuasion que l'encadrement aurait à forger une adéquation mutuelle, centrée essentiellement sur les représentations mentales du comportement performant. L'effort consisterait à faire naître chez les collaborateurs, le sentiment valorisant de participer à la réalisation de challenges ambitieux. Quand nous avons suggéré l'idée que de tels propos pourraient illustrer ce que nous appelons une approche «culturaliste» de la performance (sociale), nos 3 interlocuteurs ont répondu par l'affirmative. Mais ces responsables se sont défendu de proposer autre chose que «la méthode» de leur cabinet. Aussi, aucun d'eux n'a tenu à se réclamer d'un auteur particulier de ce mouvement de la pensée managériale.
- Le consultant (cabinet 1) spécialisé dans la «dynamisation» de personnels commerciaux et de cadres dirigeants, et dans la conception de systèmes de rétribution «motivante», a reconnu illustrer un «fit» établi sur des bases économiques. Il a rajouté qu'il rechercherait aussi la satisfaction d'un besoin psychologique de «réussite matérielle», et s'est dit influencé

en partie par les travaux célèbres de D. C. MAC CLELLAND (1953). Mais il n'a pas trouvé d'intérêt particulier à se réclamer d'un courant de pensée illustrateur de la performance sociale interne.

- Des spécialistes de l'appréciation des performances (cabinets 2 et 14) ont considéré que le système d'appréciation des performances humaines devait contribuer à forger une congruence centrée sur les croyances. Ils ont accepté avoir défendu une argumentation «culturaliste», en indiquant que l'encadrement devait parvenir à persuader les subordonnés, du bien-fondé de la vision de la performance humaine à promouvoir, en jouant sur la valorisation narcissique qui pourrait naître d'une invite au «dépassement de soi». Ils ne font référence à aucun auteur de l'approche «culturaliste» de la performance. Ils ont convenu que l'encadrement aurait aussi à négocier les compromis nécessaires, pour rendre réalisable la vision idéalisée de la performance humaine, forgée par les dirigeants. Aucun d'eux n'adhère à l'approche de direction par objectifs par la «théorie Y» de D. MAC GREGOR (1960), ni ne trouve une influence quelconque pour leur pratique, dans le courant de pensée des «relations humaines» ou dans celui de «l'approche politique».

Huit consultants (cabinets 3, 4, 5, 6, 7, 9 et 10) ont parié sur des besoins d'ordre affectif ou de développement intellectuel, pour affirmer que leur contribution experte au renforcement d'un déterminant de la performance humaine, pourraient aussi apporter des satisfactions aux salariés. Les consultants spécialistes de la sélection des cadres (cabinets 8 et 9), ont évoqué ce que l'on pourrait appeler un «effet Hawthorne» chez l'individu recruté ou promu, ou chez les personnes qui aurait été orientées vers leur vraie place. Les consultants experts dans les techniques de G.R.H. (cabinets 3, 4, 5, 6 et 10) ou en organisation du travail (cabinet 7) ont argumenté de façons diverses, en faveur d' effets bénéfiques du développement humain sur la productivité, ou en faisant valoir les conséquences positives d'une certaine confiance collective en l'avenir professionnel des salariés. Ces retours bénéfiques pour les personnels, bien que reconnus hypothétiques, justifieraient leur action. Aucune de ces personnes ne se réclame du courant «relations humaines», ni d'une quelconque influence d'auteurs particuliers de la pensée managériale.

Ces quatorze consultants, tenants d'un discours illustrateur de la recherche d'un certain type de «fit», sont précisément ceux qui considéraient que la satisfaction des salariés pouvaient être dans certains cas, soit peu utile, soit accessoire.

Les six consultants (cabinets 15, 16, 17, 18, 19 et 20), qui ont soutenu que la satisfaction des salariés pouvait être indispensable, ont refusé une perspective de recherche de congruence entre l'organisation et l'individu. Ils ont accepté de considérer que leurs propos pourraient illustrer une approche «politique» de la performance sociale. Seulement l'un d'entre eux (cabinet 19), a dit, d'emblée, être influencé par l'analyse systémique du «changement dirigé» de M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977). 4 d'entre eux (cabinet 17, 18, 19 et 20), se sont réclamés de l'approche « socio-technique », présentée comme une sorte d'acte de foi pragmatique, favorable à une conduite négociée d'un projet de changement technologique.

2.4 Positionnement éthique adopté

Nous entendons par «éthique» l'étude des fondements de la morale. Cela suppose une position de recul sur l' objet analysé. La morale, elle, désigne un ensemble de normes révélatrices d'une théorie de l'action humaine soumise à l'obligation de devoir, et dont le but est «le bien».

L'évocation de l'expression «performance sociale» en début d'entretien, a conduit certains, à aborder la question sous un angle moral. 8 consultants de cabinets spécialisés en GRH (cabinets 3, 4, 5, 6, 7, 8 , 9 et 10) ont en effet, souligné, d'emblée, que le rôle d'un conseiller en GRH nécessitait une grande conscience de ce qu'il conviendrait être «le bien pour l'Homme». Si nécessaire, ils seraient fondés à rappeler aux dirigeants d'entreprise, leur obligation de responsabilité morale à l'égard des salariés. Mais les argumentations défen-

dues devant les clients, souligneraient plutôt les retours sur investissement à plus ou moins long terme, de la prise en compte du potentiel humain. L'incitation à plus de conscience morale ne serait pas un argument «vendeur». On chercherait à attirer l'attention sur les gains de productivité dus à des personnes qui auraient trouvé leur vraie place (cabinets 4, 7, 8,9 et 10), ou sur l'engagement dans les politiques de l'entreprise, qui résulteraient d'une meilleure intégration des ressources humaines disponibles, dans les choix stratégiques (3, 5, et 6).

Douze consultants ont fait observer, immédiatement, que les préoccupations des responsables d'entreprise seraient rarement d'ordre humanitaire. Aussi, ils ne recevraient jamais de demandes spécifiquement centrées sur des considérations sociales (cabinets 1, 3, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, et 20). Deux personnes parmi ces douze, ont aussi évoqué leurs efforts pour inciter les clients à assumer une certaine responsabilité morale à l'égard des tiers. Etre moral consisterait pour eux, à conseiller la prise en compte d'intérêts des salariés, mercenaires ou victimes de la «guerre économique». Il s'agirait de verser aux cadres commerciaux et aux cadres dirigeants, des contreparties financières «convenables», au regard des contributions apportées à la profitabilité ou à la rentabilité (cabinet 1). Des primes de départs «raisonnables» devraient être versées aux personnes dont l'entreprise aurait à se séparer lors des restructurations (cabinet 11). L'utilité démontrée au client, serait le maintien d'un climat social stimulant (cas 1), ou suffisamment positif pour ne pas désimpliquer les salariés qui restent dans l'entreprise après un plan social (cabinet 11).

Les dix autres, en revanche, ont pour parti pris de ... ne pas avoir de parti pris d'ordre moral, sans vouloir pour autant manifester l'amoralisme. Cette position a pu être identifiée, à la suite des présentations des méthodes d'intervention. L'attitude consisterait ici, à prendre conscience du système de valeurs de l'entreprise, et à orienter l'action d'intervention en fonction de celui - ci. La position, pourrait-on dire est éthique, si l'on retient que par définition, l'éthique est l'étude du sens des morales. Pour quatre d'entre eux (cabinets 2, 12, 13 et 14), l'adaptation à la culture de l'entreprise revient à se conformer au système de valeurs des dirigeants, et à les aider à promouvoir une approche «culturaliste» susceptible de servir la performance d'une entreprise en quête de compétitivité. Les six autres (cabinets 15, 16, 17, 18, 19 et 20) se veulent au contraire à l'écoute des perceptions des problèmes et des représentations mentales, de chacun des acteurs intéressés par un changement organisationnel.

2.5 Type de prises en considération des salariés lors d'une intervention de GRH

Les descriptions des méthodes ont permis d'identifier le type de prise en considération des points de vue et des attentes des salariés concernés, lors d'une intervention GRH On peut distinguer deux tendances : les interventions que nous jugeons «technocratiques», et les approches de «négociation avec les divers acteurs».

Quatorze consultants (cabinets 1 à 14) ont donné de l'intervention, une image technocratique. Ils se sont présentés comme des experts qui apporteraient leurs savoirs et leurs savoir-faire aux décideurs qui ont fait appel à eux. Ils négocieraient la mise en oeuvre de leur méthode, uniquement avec les dirigeants de l'entreprise, parfois avec l'encadrement. Ils ont observé qu'ils n'avaient pratiquement pas à rencontrer les salariés concernés par l'intervention de GRH. La question de la régulation sociale, quand elle est traitée, relèverait de l'art de persuasion des dirigeants et de l'encadrement, dont le rôle de contrôle social est supposé fort et incontesté. Ces quatorze personnes sont aussi celles qui ont proposé la recherche d'un certain «fit», sans participer cependant, de façon directe, à son éventuelle réalisation. Elles ont également estimé que la satisfaction des salariés pourrait être aux yeux du client (et parfois aussi à leurs propres yeux), peu utile, ou bien accessoire. Elles ont approché les questions d'éthique, de façon normative, soit en proposant une projection de leur propre sens moral, soit en considérant, dans une approche «culturaliste», la prise en

compte du seul système de valeurs des dirigeants. Cette vision normative est encore perceptible à travers leur compréhension de la performance humaine, jugée légitime, car relevant d'une analyse d'experts, confirmée par le choix des autorités officielles de l'entreprise.

Six consultants ont illustré une approche de «négociation avec les divers acteurs» (cabinets 15, 16, 17, 18, 19, et 20). La valeur de leur méthode d'intervention tiendrait à leurs yeux, davantage à la perception qu'en aurait les parties prenantes, qu'aux savoirs et au savoir-faire de conseillers d'entreprises. Ces personnes voudraient éviter de provoquer des réactions de blocage, en imposant aux protagonistes d'une intervention, une quelconque représentation de ce qu'il conviendrait de faire ou de penser. Aussi préféreraient-elles guider les personnes concernées par un problème, à construire ensemble, elles-mêmes, des référentiels et des méthodes qui leur soient propres. Elles se sont réclamées, par ailleurs, d'une analyse systémique des problèmes à traiter. Ces six consultants sont précisément ceux qui se sont dits à l'écoute du système de valeurs de l'ensemble des acteurs, et ceux qui ont jugé qu'une certaine satisfaction des salariés était indispensable pour la conduite de changement organisationnel de longue haleine. On a pu noter également qu'ils rejetaient la possibilité de réalisation d'une forme quelconque de «fit», et tendaient à illustrer une vision politique de la performance sociale de l'entreprise. Par ailleurs, quatre d'entre eux ont adhéré à l'approche socio-technique, comme à un acte de foi pragmatique et utilitariste.

Conclusion

Ce travail souligne les réticences de praticiens de la GRH à utiliser l'expression de performance sociale interne. Le souci d'éviter l'usage d'un concept flou, en est une raison. La définition de cette notion, comme la recherche de liens entre la performance (humaine et/ou de l'entreprise), est peu diffusée. Ceci peut être expliqué en partie par le fait que 14 des 20 personnes interviewées, ont perçu la recherche de tels liens comme inutile ou accessoire, pour les dirigeants d'entreprise demandeurs d' un conseil. Peut-on être amené à utiliser une locution, dont la signification recouvre un problème jugé sans grande importance pour le client, que l'on tient à satisfaire ?

Quelle soit jugée ou non importante, la performance sociale interne est toujours abordée sous l'angle utilitariste. Les consultants (6 personnes sur 20) qui ont reconnu que la définition de la performance sociale interne proposée puisse correspondre à un problème important, dans le cadre de leur pratique, ont à rechercher personnellement, l'adhésion des différentes parties prenantes d'un projet de changement, pour le succès de leur intervention.

Cette analyse de discours ne peut avoir pour résultat d'indiquer la supériorité opérationnelle d'approches théoriques illustratrices de la performance sociale interne, sur d'autres. Elles montrent seulement le degré de diffusion des approches de la théorie des organisations citées, chez les praticiens du conseil en GRH. On peut relever que ces bases d'un «savoir académique» n'ont en général, guère inspiré les 20 consultants, pour orienter de quelque manière que ce soit leurs réflexions, lors d'interventions GRH, destinées à promouvoir la performance. Seulement une personne sur vingt, a donc cité de sa propre initiative, un travail spécifique de la théorie des organisations (celui de M. CROZIER et H. FRIEDBERG, 1977). Quatre ont affirmé, d'emblée, adhérer à une approche «socio-technique». Cet intérêt pour des approches systémiques, pourrait être rapproché du fait que ces personnes s'attachent, par ailleurs, à concevoir l'intervention selon les principes de l'analyse des systèmes.

Les 14 consultants qui ont jugé que les liens entre performance et satisfaction des salariés pourraient être peu utiles, ou accessoires, ont montré que leur conception de l'intervention en GRH était très normative et laissait peu de place à l' Homme (bien que 10 d'entre eux se soient montrés un tantinet «moralistes»). Les exemples d'intervention ont porté essentiellement sur des situations particulières (les restructurations), sur des populations

précises (les commerciaux et les cadres dirigeants), sur des moments isolés de la vie d' une collectivité du travail (appréciation des performances, sélection, apprentissage de nouvelles procédures, etc.). Aussi leurs discours ne peut-il prétendre recouvrir une vision généralisante de la vie d' une collectivité de travail, ni des préoccupations de GRH.

Il est intéressant de relever que les 6 consultants qui ont jugé que la recherche de liens entre performance et satisfaction des salariés serait un problème pratique important, se trouveraient placés dans la conduite d' intervention de longue haleine, mettant en jeu plusieurs groupes de pouvoir. Ces personnes voudraient concevoir l' intervention, épurée de tout a priori moral ou scientiste. Elles chercheraient essentiellement à «faire faire», plutôt qu' a imposer aux acteurs des normes de quelque nature que ce soit. A travers leur discours, «d' approche terrain» de la performance sociale interne, s' entendrait comme une «ingénierie sociale», qui consisterait à amener les différentes parties prenantes d' une action (de changement), à construire ensemble des solutions à leurs problèmes communs. La satisfaction est comprise là, comme le meilleur compromis acceptable pour les diverses parties prenantes.

Annexe

Nous avons mené entre avril 1994 et mars 1995, 37 entretiens semi-directifs, avec des consultants de GRH, dans le but d' observer des discours sur les méthodes d' intervention GRH qui cherchent à promouvoir la performance de l' entreprise[5]. Nos interlocuteurs ont été des responsables d' équipe de consultants en GRH, de cabinets spécialisés dans le domaine, et de cabinets généralistes. 20 entretiens ont été retenus in fine, pour la richesse de leur contenu. En début d' entretien, nous avons cherché à comprendre ce que chacun pouvait mettre comme sens dans les locutions «performance de l' entreprise», «performance sociale», «performance humaine». Ce préalable a été nécessaire pour décider du choix des interventions qui seraient décrites. Il a aussi permis d' identifier certaines positions moralisantes, l' importance attachée à la satisfaction des salariés. Les descriptions des méthodes, ont conduit à caractériser la nature des liens éventuellement valorisés entre performance et satisfaction, ainsi que le type de prise en compte des salariés lors d' une intervention. Les entretiens ont duré en moyenne, trois heures. Ils ont porté notamment, sur des descriptions d' expériences d' intervention précises, alors en cours, ou réalisées lors des derniers mois. Les thèmes ont été :

Pour 10 cabinets spécialisés en GRH[6] :

Cabinet 1 : «Dynamisation» des personnels commerciaux et des cadres dirigeants
Cabinet 2 : Appréciation des performances et systèmes de récompenses
Cabinet 3 : La formation de cadres aux techniques de G.R.H.
Cabinet 4 : L' évaluation des emplois
Cabinet 5 : Mise en place de techniques de gestion de l' emploi et des compétences
Cabinet 6 : Mise en place de techniques de gestion de l' emploi et des compétences
Cabinet 7 : Changement d' organisations du travail « dysfonctionnelles »
Cabinet 8 : La sélection des cadres (recrutement et promotion interne)
Cabinet 9 : La sélection des cadres (recrutement et promotion interne)
Cabinet 10 : Gestion des compétences (réorientation interne ou externe) des personnes

Pour les équipes de spécialistes GRH de 10 cabinets de conseil en management[7] :

Cabinet 11 : Evaluations quantitative et qualitative des personnels lors de restructurations

5. Notre travail d' enquête a déjà fait l' objet d' une communication intitulée «Promouvoir la performance humaine : points de vue de consultants», dans le cadre de la treizième université d' été de l' IAS, «Audit social et enjeux stratégiques», des 31 août et 1er septembre 1995, Aix-en-Provence.

6. Les cabinets 1, 2, 5, 6, 8, 9, et 10 sont de petites structures composées de 3 à 5 consultants. Les cabinets 3, 4 et 7 sont des structures anciennes, de taille plus importante (plusieurs dizaines de consultants).

7. Il s' agit de composantes de structures d' implantation internationale, de taille élevée (plusieurs centaines de consultants répartis dans le monde).

Cabinet 12 : Evaluations quantitative et qualitative des personnels lors de restructurations
Cabinet 13 : Evaluations quantitative et qualitative des personnels lors de restructurations
Cabinet 14 : Implantation de systèmes de management par objectifs
Cabinet 15 : Conduite de projets de formation lors de changement organisationnel
Cabinet 16 : Conduite de projets de requalification des personnels bancaires
Cabinet 17 : Développement des compétences humaines lié aux évolutions technologiques
Cabinet 18 : Développement des compétences humaines lié aux évolutions technologiques
Cabinet 19 : Développement des compétences humaines lié aux évolutions technologiques
Cabinet 20 : Appréciation de performances, lors de changement technologique rapide

Bibliographie

C.I. BARNARD, «The functions of the Executive», Harvard, University Press, 1938

CANDAU (P), «Mesurer la performance sociale dans l'entreprise», «L'enjeu humain de l'entreprise», C.E.P.P., Collection « Les enjeux de l'entreprise », 1988

M. CROZIER et E. FRIEDBERG, «L'acteur et le système», Seuil, 1977

L.L. CUMMINGS, «Emergence of the instrumental organization», in P.S. GOODMAN et J.M. PENNINGS, «New perspectives on Organizational Effectiveness», Jossey Bass, 1977

R.M. CYERT et J.G. MARCH, «A Behavioral Theory of the Firm», Prentice-Hall, 1963 ; Traduction française : «Processus de décision dans l'entreprise», Dunod, 1970

S.M. DAVIS, «Managing corporate culture »; Ballinger Publishing Company, 1984.

F.E. EMERY et E.L.TRIST, «Socio-technical systems», dans «Emery systems thinking», Penguin, 1969

F.E. EMERY et E.L.TRIST, «The causual texture of organizational environments», dans «Emery systems thinking», Penguin, 1969

G. C. HOMANS, «The human group», Houghton Mifflin, 1950.

D. C. Mc CLELLAND, J. W. ATKINSON, R. A. CLARK, E. L. LOWELL, «The achievement motive», Appleton Century Crofts, 1953

D. MAC GREGOR «The human side of entreprise» Mac Graw Hill, 1960. Traduction française : «La dimension humaine de l'entreprise», gauthier Villars, 1971

F. HERZBERG, «Work and the nature of man » World publishing, 1966. Traduction française : Le travail est la nature de l'homme», Entreprise moderne d'édition, 1971

A. M. MASLOW, «Motivation and personality», Harper and Row, 1954

G. E. MAYO, «The social problems of and industrial civilization», Routldge Kegan, 1949

S. MICHEL, «Peut-on gérer les motivations ?», P.U.F., 1989

A. L. KRISTOF, «Person-organization fit : an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications», Personnel Psychology, Printemps 1996

M. LIU, «Approche socio-technique de l'organisation», E.O., 1983

P. LOUART, «Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines», Éditions Liaisons, 1995

B. MARTORY, "Contrôle de gestion sociale", Vuibert Gestion, 1990

E. MORIN, "La complexité humaine", Flammarion, Collection "Champs - L'essentiel", 1994

W. G. OUCHI, «Theorie Z», Interéditions, 1982

0. ORSTSMAN, «Changer le travail», Dunod, 1978

T.J. PETERS et R.H. WATERMAN, «Le prix de l'excellence», 1982

A. RIBOUD, «Modernisation, mode d'emploi», 10/18, 1987

A.K. RICE, «Productivity and social organization», Tavistock, 1958

F.J. ROETHLISBERGER, ET W. J, DICKSON, «Management and the worker», Harvard university press, 1939

F.W. TAYLOR, «Scientific management» Harper and Row, 1947; Traduction française, «La direction scientifique des entreprises», Dunod, 1971

M. THEVENET, «Culture d'entreprise», dans l'Encyclopédie de gestion, Vuibert, 1993

H. TEZENAS DU MONTCEL, «Les performances sociales des organisations», Thèse complémentaire soutenue à l'Université Paris 9-Dauphine, mars 1973

E. TRIST et H. MURRAY, «The social engagement of social science : a Tavistock anthology» (Volume 2), University of Pennsylvania, 1993

L. VON BERTALANFFY, «General system theory», Yearbook of the society for general systems theory, 1956

R.F. ZAMMUTO, «Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Srategy», Suny Press, 1982